

## 남성과 여성의 리더십 차이를 만드는 뇌 구조적 특성 연구

홍두윤\* · 윤천성\*\*

### 초 록

남성과 여성의 리더십 차이는 어디서 연유된 것일까? 문화적 차이에서 비롯된 것일까? 아니면 남자들의 관행에서 비롯된 것일까? 아니면 뇌 구조가 그렇게 되어 있는 것일까?

21세기에 들어와서 리더십을 살펴봄에 있어서 과거의 전통적 리더십의 일반적 이론들을 먼저 살펴보고 뇌 구조적, 뇌 과학적으로 남녀의 리더십의 차이점을 만드는 요인을 살펴보고자 한다.

뇌 구조를 보면 우리가 어디에 살건 PET, MRI, SPECT 같은 스캔 사진 속 뇌는 남성과 여성의 특성을 그대로 드러낸다. 남성은 회백질이 여성보다 약 6.5배나 많고 여성은 백질의 양이 남성의 10배에 달한다. 회백질의 정보는 뇌의 일부 영역에서만 처리되는데 반해 백질은 뇌 내의 여러 정보 처리 중추들 사이에서 서로 정보를 교환하고 연결해 준다. 이런 차이로 인해 여성은 다양한 뇌 내 중추들 간에 정보 이동이 이루어지는 데 반해 남성은 한두 개 중추 정도로 이동의 제한을 받는다. 결국 리더십의 남녀의 특성은 우리가 생활하는 지역이나 문화에 의해 좌우되지 않고 뇌구조상의 본질에 따라 영향을 받는다.

따라서 본 논문은 리더십의 일반적, 전통적 이론을 살펴보고 뇌 과학적, 구조적으로 남녀의 리더십 차이를 만드는 특성과 차이를 고찰하여 전체성의 21세기 리더십의 대안을 고찰하고자 한다.

**주제어** : 리더십, 뇌 구조적 특성

\*서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 박사(E-mail: dynhong@hanmail.net)

\*\*서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 교수(교신저자)(E-mail: staryoun@hanmail.net)

투고일: 2016년 6월 1일, 수정일: 2016년 6월 8일, 게재확정일: 2016년 6월 18일

## I. 서론

### 1. 연구배경 및 목적

역사적으로 많은 사람들이 남성과 여성의 차이를 다양한 방식으로 설명해 왔다. 그런데 조금만 자세히 살펴보면 남녀의 차이에 대한 설명들은 대부분 남성이 주도해 왔고 여성이 열등성을 공공연히 강조하고 있음을 알 수 있다.

성차(gender difference)는 인식 있는 사람들이 겉으로 드러내 얘기하기 꺼리는 민감한 사항이다. 성차를 얘기하는 것은 전 근대적이며 마치 야만적이기도 한 것처럼 여기는 풍조가 있다. 꼭 성을 판별해야해야 하는가라는 문제제기도 있을 수 있다.

리더십의 성차를 긍정하는 쪽의 가설을 내세우는 사람들은 주로 인간의 공격성이나 동조 행동, 도움행동, 비언어적 및 언어적 교신행동 등 여러 가지 사회적 행동영역에서의 성차를 인정하고 있다. 즉 일반적인 사회적 행동에서의 성차를 리더십의 성차로 일반화시키는 것이다.

리더십의 성차에 관한 논문들은 주로 두 가지 측면에서의 성에 따른 차이를 보이는지 살펴보고 있다.

일반적으로 사람들은 남성이 여성보다 자기 주장적이며 독립적, 지배적, 적극적이라고 믿는 반면 여성은 이타적이고 친절하며 이해심 많고 타인의 정서에 민감하다고 믿기 때문에 과제 지향적 스타일과 대인관계 스타일에서 차이를 보인다는 가설을 내세운다.

Eagly와 Johnson(1990)은 성과 리더십 스타일에 관한 160여편의 연구 논문들을 종합하여 메타분석하였다. 먼저 과제 지향성과 대인관계 지향적 측면에서 보면 가상적인 시나리오를 만들어 남녀 피험자들로 하여금 리더 행동을 취하도록 한 실험적 연구에서는 보편적으로 남성 피험자들이 여성보다 더 과제지향적인 반응을 보이며 여성은 반대로 남성보다 더 대인관계 지향적인 행동을 보이는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 성차는 연구자들이 직접 조직현장에 뛰어들어 실제 상황에서의 조직 리더들의 행동을 관찰 했을 때는 별로 두드러지지 않았다. 즉 과제지향성이라든지 대인관계 지향성에 있어서의 성차는 실험실 연구에서만 나타났고 조직현장에서는 발견되지 않았다. 한편 민주적 참여 참여적 스타일과 독재적 또는 지배적 스타일 측면에서는 성차가 강하게 드러 났는데 조직 현장 연구와 실험실 모든 연구에서 여성들은 남성에 비해 더 민주적이며 참여적인 리더행동을 취하는 반면, 남성 리더는 여성 리더보다 더 지배적이며 독재적 행동을 취하는 것으로 나타났다. 남녀모두 실제 조직현장에서는 리더십의 두 가지 측면 즉 과제 지향적 행위와 대인 관계적 행위에 있어 크게 차이는 없지만 분명한 사실은 여성이 남성보다 민주적이며 참여적인 리더십 스타일을 행사한다는 것이다.

따라서 본고의 연구목적은 지금까지 남성들이 여성을 고정관념화한 일반화의 오류들을

뇌 구조 이론으로 분석하고 여성에게 많이 분포되어 있는 배려와 소통, 전체성의 사고가 21세기 카오스적이며 불확실성의 시대에 남성 위주로 설계되었던 리더십 이론들의 단점을 극복하고 새로운 리더십의 대안으로 가능한지를 모색하는데 있다.

따라서 먼저 역사적으로 근간이 되었던 일반적 전통적 리더십 이론들을 먼저 고찰하고, 남성과 여성의 리더십 차이를 만드는 뇌 구조의 이론과 분석을 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 일반적 리더십 이론의 발전과정

남성과 여성의 뇌는 서로 다르게 설계되어 있다. 남성과 여성의 수준은 비슷하지만 뇌의 작용은 다르다는 것이 첨단과학기술과 연구결과가 증명하고 있다. 그러나 지금까지는 리더십이나 성차를 뇌의 구조로 연구되어 온 것이 아니라 남성 리더 중심으로, 남성 위주로 조직 내에서 리더십이 연구되어 왔다. 따라서 전통적 리더십의 이론들을 먼저 고찰하고 아직 뇌 과학적 리더십 이론을 고찰함에 있어서 아직 발표된 책이나 논문들은 미흡하지만 간략하게나마 남녀의 뇌 구조적 이론적 배경들을 고찰해 보고자 한다.

#### 1) 특성이론

특성이론은 ‘리더는 태어난다’는 신념에 기초를 두고 있다. 이 이론은 1920-1940년대에 리더십에 큰 영향을 미친 체계적이고 과학적인 연구의 결과이다. 특성이란 한 개인이 보유하고 있는 성격, 기질, 욕구, 동기, 가치관, 능력, 기술 등과 같은 속성을 통칭한다.

따라서 특성이론은 육체적, 기술적, 성격적 혹은 사회적으로 어떤 특성을 가진 리더가 보다 효과적인 리더가 될 수 있다고 가정하면서 이러한 특성들을 찾아내려는데 초점을 두는 접근 방법이다.

즉 리더는 무엇보다도 신체적-물리적으로 생김새가 타인을 압도 할 만큼 위력적이어야 하며, 지력, 지식, 유창한 언변 등이 특성이론에서 들고 있는 대표적인 리더의 조건이다. 인성특성으로는 성취욕구, 권력욕구, 친교욕구, 외향성, 자신감 등이 강하고, 사회적 특성으로는 대인관계, 기술이 탁월하고 사회성이 풍부하며 매사에 자발적이고 적극적으로 행동하는 유형이다.

그러나 특성이론의 한계는 연구결과 들에게서 거의 일관성이 나타나지 않는다는 사실이다. 즉 집단과 조직, 그리고 개인에 따라서 항상성과 보편타당성을 유지 시킬 수 있을만한 변수가 고정적이지 못하며, 개별 연구마다 리더의 특성이 달리 조사되고 있기 때문에 연구의 결과를 일반화시키는 데 무리가 있다.

## 2) 리더십 형태이론

1940년대 후반부터 리더의 특성보다는 관측할 수 있는 리더의 행동에 초점을 맞춘 리더십연구가 본격화되기 시작하였다. 특히 초기의 행동연구는 리더십 행동과 효과성간의 관계에 기초하여 ‘최선의 리더십 유형’을 찾으려고 하였다. 그것은 리더의 행동이 구성원들의 만족과 업적에 미치는 정적인 영향을 극대화하기 위해 어떻게 하면 그들의 과업행동과 관계성행동을 가장 잘 조합 할 수 있는 가였다.

훌륭한 리더는 ‘성과의 차원’에서만 업적을 내는데 주력해서만 안 되고 ‘정신적인 인간관계의 형성’에서도 똑같이 주목을 해야 한다.

리더형태이론은 가장 효과적인 리더는 과연 어떻게 행동하는가? 즉 리더의 어떤 행동이 조직 구성원 만족도, 행동양식, 과업 성과에 영향을 미치는가?라는 질문에 대답하고자 한다. 리더 형태 연구는 인간관계에 보다 더 신경을 쓰고 이를 잘 조율할 수 있는 능력을 가진 자가 업무성과를 잘 낼 수 있다는 사실을 밝혀줬다.

### 가. 미시간 대학의 리더십 연구

미시간 대학교의 서베이 리서치 센터에서는 1940년대 말부터 1950년대 초까지 효과적인 관리자의 리더십 행동을 확인하기 위한 연구를 실시하였다. 리더들이 집단이나 조직을 지도하고 있을 때 그들이 어떻게 행동하는가를 분석하기 시작하였다. 그것이 업무지향적리더 또는 업무중심형리더와 종업원지향형리더 또는 종업원 중심형리더로 구분하였다. 전자는 업무의 기술적 측면을 강조하는 유형이고 후자는 대인관계를 중요시하는 유형이다. 또한 전자는 업무의 질적, 양적 결과를 리더십의 결과로 제시하고 후자는 종업원의 높은 업무 만족과 관련된다.

### 나. 오하이오 주립대학교의 리더십 연구

1945년 오하이오 주립대학교의 경영연구소는 스톡딜의 연구에 기초하여 효과적인 리더십 행동을 찾아내고자 하였다. 이 같은 분석은 그 리더의 하위자들에게 그 리더의 행동에 관한 설문지에 응답하도록 하는 데서부터 시작되었다. 마침내 설문지에 대한 하위자들의 응답을 두 가지 유형의 리더 행동을 중심으로 분류할 수 있다는 것을 발견하였다. 그것은 구조주도와 배려가 그것이다.

구조주의 행동은 부하의 역할과 책임을 명확히 정의하는 행동을 의미한다.

배려행동은 부하의 안정, 복지, 지위의 향상, 욕구, 만족 등을 고려하는 행동을 의미한다.

그것은 일의 조직화, 작업상황의 구조화, 역할 및 책임의 확정, 작업활동의 일정계획 등과 같은 활동 등이 포함된다. 다른 한편 배려행동은 기본적으로 관계성행동인데 거기에는 종업원들간의 동무관계를 만들고, 존경, 신뢰구축, 리더와 추종자들 간의 인간관계 등이 포함된다.

#### 다. 브레이크와 마우톤의 리더십 이론

브레이크와 마우톤은 오하이오 주립대학교의 연구모델을 기초로 리더의 행동유형을 좀 더 구체화하고 효과적인 리더십 행동을 배양하기 위해 “업무지향형”과 “인간지향형”인 리더십 관리격자모델을 제시하였다.

관리격자모형은 나중에 ‘리더십 그리드’로 이름을 바꾸었지만 두 요인들- 생산을 위한 관심과 사람을 위한 관심을 통해 리더가 어떻게 조직을 도와 목표를 달성할 수 있도록 할 것인가?를 설명하기 위해 만들어진 것이다.

생산을 위한 관심(업무지향형)은 리더가 “조직의 과업달성을 위해 어떻게 노력하는가”를 가리킨다. 이것은 광범위한 활동들을 포괄하는 것으로서 거기에는 정책결정, 신제품개발, 생산과정상의 문제해결, 작업분담, 판매량 등과 관련된 활동 등이 포함된다. 조직이 달성하려고 추구하는 것은 무엇이나 관심을 갖고 힘쓰는 것을 가리킨다.

사람에 대한 관심(인간지향형)은 리더가 목표달성을 위해 노력하고 있는 종업원들을 위해 어떻게 마음을 쓰고 배려하는가를 가리킨다. 또한 효과적인 관리자는 구성원들을 많이 배려하고 지지해주며 도움을 주는데 이러한 행동은 종업원 중심적 리더의 행동에 속한다.

과업성취와 인간관계 지향은 단순히 이분법적으로 설명할 수 없다. 시시각각으로 변할 수 있는 조직 구성원 개개인의 심리변화가 매개변수로 작용 할 수 있다는 사실을 인식하게 된다.

### 3) 상황이론

종전의 리더연구는 상황의 논리와 무관했다. 그러나 상황이론은 리더연구(특성연구, 형태이론)으로부터 ‘리더십 연구’로의 전환을 시도한 패러다임의 전환이라 할 수 있다.

상황이론은 ‘상황이 리더를 만들어낸다’ 또는 ‘리더는 상황에서 태어난다’는 논리에 가깝다. 따라서 상황이론은 현대물리학의 획기적인 개가로 인정되는 카오스이론에서 밝혀준 생명체의 원리에 대한 암시를 반영한 최초의 리더십연구라고 할 수 있다. 즉 상황에 부합되는 리더가 바람직한 리더십을 최적으로 발휘할 수 있다는 사실을 알려준 대표적인 연구이다.

#### 가. 피들러의 상황 적합이론

상황적합적 리더이론은 리더의 행동과 상황과의 적합성에 따라 결정된다는 이론이다.

1965년부터 득세하기 시작한 피들러(F. Fiedler)의 상황적합이론은 어떤 집단과 조직이 효과적으로 활동할 수 있는냐의 여부는 리더의 스타일과 조직이 처한 상황이 얼마나 부합되는가 하는 점에 달려 있다.

한마디로 A 상황에서는 X 유형의 리더가, B 상황에서는 Y 유형의 리더가 더 적합하다는 식의 접근법이 그의 “상황적합이론”이다. 이는 상황에 따라서 리더의 조건이 달라질 수

있으며, 아울러 상황에 부합되는 리더가 바람직한 리더십을 최적으로 발휘할 수 있다는 사실을 알려준 대표적인 연구이다. 즉 상황적합적 리더십 행동이론은 리더의 유효성은 리더의 행동과 상황과의 적합성에 따라 결정된다는 이론이다.

이것은 오늘날 우리가 어떻게 리더가 될 수 있을가에 대한 궁금증에 직접 대답하기 위해 시도된 상황을 고려한 최초의 리더십이다. 리더십의 효과성을 이해하기 위해서는 리더가 리더십을 발휘하고 있는 상황에 대한 이해가 필수적이다.

피들러는 1951년부터 대규모의 다양한 집단의 리더를 대상으로 연구를 시작하여 1953년 LPC(least preferred coworker) 척도를 개발하여 리더의 유형을 분류하려고 시도하였다. 상황적합이론에서 리더의 LPC 점수와 집단성과 간에는 세 가지 요소로 구성된 상황변수에 의해 조절된다고 보았다. 피들러는 리더가 통제력과 영향력을 행사하는 리더십 상황의 주요 구성요소로 ① 리더-구성원 관계(leader-member relation) ② 과업구조(task-structure) ③ 지위권력(position-power)을 들고 있다.

첫 번째 ‘리더-성원관계’는 집단의 분위기, 신뢰의 정도, 충성도, 하위자들의 리더에 대한 호감(매력)등을 나타낸다.

두 번째 상황변인인 ‘과업구조’는 과업상의 요구, 즉 과업의 내용이 명확하고 그 과업수행의 절차가 일일이 기록되어 있는 정도를 가리키는 말이다.

세 번째 상황의 특성 즉 ‘지위권력’은 리더가 하위자들에게 상과 벌을 줄 수 있는 권한의 양을 가리키는 말이다.

피들러의 상황이론은 과거의 특성이론이나 형태이론과 달리 모든 상황에 적합한 최적의 리더와 리더십은 존재하지 않으며 집단 및 조직의 구성원, 업무조건 및 환경 등으로 구성된 각 상황에 따라서 리더나 리더십의 성과와 효율성이 달라질 수밖에 없다는 점을 알게 해주었다.

#### 나. 허쉬와 블렌차드의 상황적 이론

상황적 접근법은 피들러의 상황부합이론(CTL: contingency theory Leadership)을 한 단계 업그레이드 시킨 이론이다. 이 이론은 Reddin(1967)의 3-D 관리유형이론을 바탕으로 하여 Hersey와 Blanchard(1969a)에 의해 개발되었다.

이 이론의 대 전제는 “상이한 상황은 유형의 리더십을 요구한다”는 것이다. 상황의 논리는 특히 현대물리학 이론의 획기적인 개가로 인정되는 카오스이론에서 밝혀준 생명체의 원리에 대한 암시를 반영한 최초의 리더십 연구이며, 리더 연구(특성이론, 형태이론)로부터 ‘리더십 연구’로의 전환은 리더십에 있어서 패러다임 전환이라고 할 수 있다.

중전의 리더 연구는 상황의 논리와 무관하다. 즉 리더 혼자 출중하고 리더의 행동이 탁월하면 조직은 잘 될 것이라는 가설을 가지고 있었던 것이 리더 연구였다고 한다면 상황이론

은 조직구성원의 상황(수준)에 따라서 리더의 특성 및 행동 유형도 달라져야 한다는 것이다. 이들의 리더십 스타일은 ‘업무 지향성’-‘관계지향성’의 관계정도로 리더십을 4가지 스타일로 세분화하였다.

#### 다. 하우스의 경로-목표 이론

경로-목표이론은 1970년대 전반기 Evans(1970), House(1971), House와 Dessler(1974), House와 Mitchell(1974) 등의 연구에 의해 등장하였다. 이 이론에 의하면 리더의 행동은 멤버들이 추구하는 만족, 행복, 목표를 달성해 줄 수 있을 것으로 인식될 때 수용된다. 즉 리더가 발휘하는 리더십이 내용과 방법이 어떻든지 멤버들을 욕구에 부합이 된다면 언제 어디서라도 쉽게 수용할 수 있다는 논리이다.

이 리더십 이론은 리더의 행동을 하위자들의 발달수준에 적응시켜야 한다는 상황적 리더십이론과는 대조적으로 또한 리더의 리더십 유형과 특정한 상황변인들 간의 적합을 강조하는 상황적합이론과는 달리, 경로-목표이론은 리더의 리더십유형(스타일)과 하위자들의 특성 및 과업특성 간의 관계를 강조한다.

경로-목표 이론은 리더의 행동이 상황의 요건과 적합할 때 부하들은 이러한 리더의 행동이 자신의 목표의 달성에 기여한다고 인식하고 동기부여 된다는 것을 강조한다.

리더가 부하들에게 영향을 주는 행동은 네 가지 유형으로 분류된다.

첫째 지시적 리더행동(구조 주도적 리더행동)은 부하의 과업을 계획, 통제, 지시하는 행동으로써 기대되고 있는 것이 무엇인가를 알리고 구체적 작업지도를 실시하며 표준규칙과 절차를 따르도록 부하에게 요구하는 리더유형을 말한다.

둘째 지원적 리더행동(배려적 리더행동)은 부하의 욕구충족에 대하여 배려하고 부하의 복지와 안녕에 대한 관심을 표명하며 온정적이고 친밀한 집단분위기 조성에 많은 관심을 보이는 리더유형을 말한다.

셋째 참여적 리더행동은 부하와 정보자료를 상호교환하고 활용하며 부하의 의견이나 제안에 대하여 의사결정과정을 반영하는 리더유형을 말한다.

넷째 성취지향적 리더행동은 부하에게 도전적인 목표를 설정하고 목표달성행동을 강조하면서 부하의 능력을 믿고 그들로부터 의욕적인 성취동기행동을 기대하는 리더유형을 말한다.

간단히 말해서 경로-목표 이론은 리더가 어떻게 하면 종업원들의 요구와 그들의 작업 상황에 가장 적합한 리더 행동을 선택함으로써 그들의 목표달성을 경로에 따라 잘 가도록 도울 수 있을 것인가를 설명하기 위해서 설계된 이론이다.

#### 4) 리더·멤버 교류이론(LMX: Leader-member Exchange theory)

리더십이론의 대부분은 리더의 관점(리더십특성연구, 리더십 유형연구)이나 혹은 멤버들

의 상황의 관점(상황적 리더십이론, 상황적합이론, 경로-목표이론)을 강조하였다. 그러나 리더-멤버 교환이론(Leader- Member- Exchange): LMX Theory)은 항상 동일하고 객관적인 태도를 가지고 있다는 사실에 의문을 품고 리더와 멤버간의 상호작용을 중심으로 나타나는 과정으로 리더와 하위자의 짝(dyad) 관계를 리더십 과정의 초점으로 삼고 있다. 그것이 내집단과 외집단이다.

내집단(in-group)은 상호영향력을 행사하고, 계약 이상의 추가적인 행동을 교환하며, 상호 신뢰하고, 존중하며, 좋아하고, 공동의 운명을 느끼는 특징을 갖는 파트너십 관계를 형성하는 것이다.

외집단(out-group)은 리더를 감독자로 보고, 일방적이고 하향적인 영향력을 행사하며, 명시된 역할에 근거해 행동을 교환하고, 느슨하게 연계된 운명을 느끼는 특징을 갖는 공식적인 관계를 형성하는 것이다.

LMX 이론은 멤버간의 커뮤니케이션이 왜 리더십을 발휘하는 데에 있어서 중요한 역할을 하는지에 대해서 잘 설명해 준다.

LMX 연구에 의하면 내집단 멤버는 리더와 공식적인 관계만을 맺게 되는 외집단멤버들보다 훨씬 더 높은 성과를 내며, 이직율도 낮고 높은 직업 만족도를 나타내는 것으로 나타났다.

## 2. 성 차이에 관한 뇌 구조적, 과학적 이론적 배경

리더십의 성차를 긍정하는 가설을 주장하는 이들은 남녀의 생물학적 차이와 사회화 경험이 남녀 리더에게 서로 다른 스타일을 보이도록 영향을 미친다고 본다. 즉 이 입장에서는 인간의 공격성이나 도움 행동, 동조, 커뮤니케이션 행동 등 여러 가지 사회적 행동 영역의 성차를 인정하고 이러한 성차를 리더십의 영역으로 일반화한다.

리더 행동의 성차와 관련한 조직 구조의 문제는 칸터((Kanter, R. M. 1977)에 의해 다루어 졌다. 그는 조직 내 여성 리더에 대한 부정적 고정 관념을 설명하는데 성이라는 변인을 조직 구조적 요인의 하나로 보았다.

또한 아글리와 존슨(Eagly, A. H. & Johnson, B. T. 1990)은 리더십 스타일에 대한 160편의 논문들을 종합하여 메타분석을 하였다. 이 연구들 중에는 인위적인 실험실에서 작은 표집을 대상으로 하거나 일관성이 없는 결과들을 보고한 경우가 많아서 일반화하기에는 어려움이 있다. 먼저 과제 지향성과 대인관계 지향성의 성차를 분석한 결과 보편적으로 남성이 여성보다 더 과제 지향적인 반응을 보인 반면 여성은 남성보다 더 대안관계 지향적인 행동을 보임으로써 고정관념과 일치하는 방향의 결과가 나타났다. 또한 민주적 또는 참여적 스타일과 전체적 스타일 측면에서는 조직현장의 연구와 실험실 연구 모두에서 성차가 강하게 나타났다. 즉 여성이 남성보다 더 민주적이고 참여적인 리더 행동을 취하는 반면 남

성은 여성보다 더 지배적이고 전제적인 행동을 취하는 것으로 나타났다. 리더십의 효율성에 대해서는 입증되지 않았다. 전환적 리더십의 성차를 규명한 한 연구에서는 여성과 남성 모두 여성 리더가 남성보다 더 참여적 의사결정을 하고 배려와 칭찬, 그리고 자양적 행동 등 대인관계 지향적인 행동을 포함하는 전환적 스타일을 보이는 것으로 평가했다. 반면 남성 리더는 지시적이며 과제 지향적, 통계적이라고 평가했다. 그렇다면 지금까지의 남녀의 사회 문화적 고정관념을 버리고 뇌 구조적, 과학적 접근으로 남녀의 리더십을 살펴보자.

21세기 뇌 연구 경쟁은 이미 시작 되었다. 뇌는 과학이 풀어야 할 수수께끼이다. 뇌 과학은 인간의 뇌의 신비를 규명함으로써 인간의 물리적, 정신적 기능을 심층적으로 탐구하는 것은 물론이고 수학(數學, mathematics)·물리학(物理學, physics)·화학(化學, chemistry)·생물학(生物學, biology) 등 기초과학 분야에 더해 의학(醫學, medicine)·공학(工學, engineering)·인지과학(認知科學, cognitive science) 등을 복합적으로 적용해 보려는 시도이다.

1861년, 폴 브로카[Paul Broca(1824~1880)]가 ‘여성의 뇌가 남성의 뇌보다 작고’, 이 차이가 지적인 차이와 관련이 있다고 결론 내린 이후, 지금까지도 ‘여성과 남성의 뇌의 크기’ 문제는 뇌 과학자들의 관심사였다(Kaiser et al. 2009). 물론 지금은 여성의 뇌가 작다고 해서 여성이 남성보다 덜 똑똑하다고 이야기하지는 않는다. 그렇지만 1960년대부터 2000년대까지 수행된 여러 연구들은 남성이 여성보다 뇌가 9~12% 정도 더 크다고 주장한다. 주목할 점은 아이들의 뇌 크기를 비교해 보아도 남자 아이의 뇌가 여자 아이의 뇌보다 크다는 것이다. 이러한 연구들은 남성이 여성보다 더 크고 몸무게가 많이 나가기 때문에 그에 비례하여 뇌도 더 큰 것이라는 주장을 반박하며, 여성과 남성의 뇌 크기의 차이가 유의미하다는 점을 보여 준다(Lenroot and Giedd 2010).

뇌 과학에 있어 결정적인 혁명은 1950년대의 유전자 관독이었다. 이는 현대 생물학의 탄생을 견인했고, 유전자에서 세포, 순환계, 인식에 이르기까지 오늘날 신경과학(神經科學, neuroscience)의 엄청난 발전을 이루었다. 그 모든 것의 출발은 인간의 뇌에 대한 새로운 발견에서부터 시작된다. 현재는 신경경제학(神經經濟學), 신경마케팅, 신경건축, 신경고고학(神經考古學), 신경법률, 신경정치학(神經政治學), 신경미학(神經美學), 그리고 신경신학(神經神學)까지 영역을 넓히고 있다.

뇌의 작동방식에 대한 이해는 19세기 말에 세포를 염색하는 새로운 화학기법이 발달하여 뇌를 구성하는 세포들을 확인하면서 비로소 시작되었다. 이는 전자현미경이 도입되기까지 100여 년 동안 신경과학을 꽃 피울만한 기초를 마련하였다. 뇌 연구에 있어 분자영상과 고해상도영상을 결합시키려는 시도는 오랜 기간 이뤄져 왔다. 또한 1970년대 초에 연구자들은 첨단 의학 장비와 컴퓨터를 사용하여 여성과 남성의 뇌를 연구하기 시작하였다. 그래서 1980년대 초반 이후 최근까지도 뇌 과학 분야에서는 많은 일들이 일어났다. 뇌 과학은 문화의 일종의 ‘폭발’을 일으켰고 남녀 간 뇌 차이에 관한 이론은 전 세계적으로 끊임없이

연구 개발되고 있다. 1983년 마이클(Michael Gurian)은 진정한 양성 균형을 실현하는 길은 두 성간에 존재하는 고유한 차이를 무시하는 것이 아니라 회사, 공동체, 학교, 가정에서 그런 성별 특성을 적극 활용하여 그 이점을 극대화하는 연구를 실시하였다. 1996년, 마이클이 공동 설립한 거리안 연구소(Gurian Institute)는 현재 북미, 유럽, 아시아, 호주 등지에서 남녀의 뇌 차이에 관한 교육을 실시하고 있다.

따라서 많은 신경과학 연구들이 성차가 있다는 가설을 세우고 이를 증명하려고 노력해 왔다. 물론 일부 연구들은 성차를 발견할 수 없었다고 기록했지만, 다수의 연구들은 여성과 남성의 뇌가 다르다는 점을 보여 주었다. 그런데 이 차이는 본질적일까? 그리고 이 차이는 얼마나 의미가 있을까? 최근에는 성차를 조사하는 연구의 방법론에 주의를 기울이며 이 문제에 조심스럽게 접근하는 연구들도 나오고 있지만, 여전히 성차를 인정해야 한다는 연구들은 강력한 목소리를 내고 있다. 남성과 여성의 뇌를 촬영한 PET, 즉 양전자 방출촬영술을 통한 세계 6개 대륙 30개 문화를 대상으로 실시한 성 차이(gender difference)의 연구결과 단편적 사실 몇 가지 정리하면 첫째 일반적으로 여성은 남성보다 뇌 혈류량이 15-20퍼센트 정도 많다. 둘째 남성의 뇌는 하루에도 몇 번씩 휴식 상태에 들어가는데 반해 여성의 뇌는 그렇지 않다. 셋째 여성의 뇌에서 정보와 경험을 처리하는 부위와 timing 역시 남성과는 차이를 보인다. 넷째 뇌에서 기억을 관장하는 중심 부위인 해마상용기는 남성의 경우 직장에서 대인관계나 감성 활동이 이루어 질 때 여성에 비해 활동이 미약하다. 다섯째 여성은 후두엽과 두정엽이 남성보다 훨씬 활발하게 움직인다. 여섯째 측두엽도 남성보다는 여성의 뇌에서 더 활발하게 움직이는 것으로 나타났다.

### III. 남성과 여성의 리더십 차이를 만드는 뇌의 구조

리더십의 성차의 논문들은 일반적으로 사람들은 남성이 여성보다 자기주장적이며 독립적, 지배적, 적극적이라고 믿는 반면 여성은 이타적이고 친절하며 이해심 많고 타인의 정서에 민감하다고 믿고 있다.

「포춘」 지 500대 회사의 직원 3,000명을 대상으로 이 문제에 대해 의견조사를 한 결과, 남자와 여자 리더에 비슷한 점수가 나왔다(공평함, 설명 정보 제공, 능력 인정 및 협력부문).

오브리언(O' Brien, 1996)은 여성의 리더십에 대해 다음과 같이 언급한다.

여성의 리더십스타일은 다른 사람과의 관계와 필요를 채워주는 것에 집중한다. 안내하기, 인도하기, 가르치기, 의사결정하기, 조직적 능력소유, 분쟁해결하기 등이다. 확실히 여성은 커뮤니케이션 능력에서 리더십의 이점을 지니며 넓은 시각을 지니고 우선순위를 정하는 데서도 이점을 지닌다.

쌍둥이 도너 부룩스(Donna Brooks)와 린 부룩스(Lynn Brooks)는 성공한 여성에게서 발

견되는 일곱 가지 특성을 다음과 같이 찾아냈다.

- ① 멘토나 코치의 중요성에 대한 인식
- ② 남의 시선을 끄는 방법 숙지
- ③ 효율적인 네트워크 구축 방안 숙지
- ④ 효과적인 의사전달 방법 학습
- ⑤ 일과 가정 사이의 균형유지
- ⑥ 위기관리
- ⑦ 소속한 조직이 추구하는 정책파악

### 1. 남성과 여성의 고정관념

아래 <표 1>은 잉게 브로버만과 그의 동료들이 실시한 남성다움과 여성다움의 고정관념에 대한 연구 결과를 정리해 놓은 것이다. 브로버만의 연구는 성별고정관념 연구의 고전적 지위를 점하고 있다. 이들은 남녀가 차이를 보인다고 생각되는 특성, 태도, 그리고 행동양식을 122개 항목의 리스트로 만들어 테스트한 결과, 위 41개 항목에 대한 원편은 전형적으로

<표 1> 여성다움과 남성다움의 고정관념

여성다움(Feminine Stereotype)	남성다움(Masculine Stereotype)
무능력(Incompetence) 비공격적/비독립적/매우 감정적 감정을 숨기지 못한다 주관적/순종적/수동적 쉽게 영향받음/쉽게 흥분 수학과 과학을 싫어한다 비경쟁적/비합리적/가족지향적 비즈니스에 대한 소질이 없다 겁이 많음/세상물정을 모른다 감정이 여립/비모험적/우유부단 잘 운다/자신감 없음/비공격성 리더로 활약하는 경우가 거의 없다 야망없음 외모 중시	능력(Competence) 공격적/독립적/무감정적 항상 자신의 감정을 숨긴다 객관적/지배적/활동적 전혀 영향받지 않음/흥분하지 않음 수학과 과학을 좋아한다 경쟁적/합리적/사회지향적 비즈니스방면에 소질이 있다 대범함/세상 물정을 잘안다 감정이 무뎠/모험적/결단력 결코 울지 않음/자신감/공격성 항상 리더로 활약한다 야망적/독립적/이성적 외모무시/우월감
따뜻함 부드러운 표현/수다스러움/기교 친절하다/타인에 대한 배려 종교적/자기 외모에 관심 청결함/조용함/안정감 예술과 문학을 즐긴다	거친표현/과묵함/무뚝뚝함 불친절/타인에 대한 배려없음 비종교적/자기외모에 무관심 지저분함/소란함/안정감 미약 예술과 문학을 즐기지 않는다

출처: I.K.Broverman(외), "Sex Role Stereotypes:A Current Appraisal", Journal of Social Issues, 28, no.2(1972):59-78.(재인용)

여성다움을 오피른편은 남성다움을 나타내는 고정관념임을 찾아내었다.

또한 성(gender)의 고정관념(stereotypes)에 대한 세계 30개의 연구결과 일반적인 남성과 여성의 고정관념에 대한 징표(evidence)를 발견했다. 즉 남성의 고정관념은 지배(dominance), 자치(autonomy), 호전성(aggression), 업적(achievement) 등에 대한 높은 욕구로 특징지어진다. 반면 여성이 고정관념은 복종(deference), 양육(nurturance), 제휴(affiliation) 등에 대한 높은 욕구에 의해 특징지어진다.

이러한 고정관념의 의견에 대해 뇌 과학의 성별 특성은 우리가 생활하는 지역이나 문화에 의해 좌우되지 않으며 이것은 반복적인 실험과 정확하고 자세한 분석이 요구되는 학문이다.

## 2. 남녀의 뇌 구조에 의한 본질적 특성과 차이

### 1) 회백질과 백질의 정보처리 -혈류량

남성은 회백질이 여성보다 6.5배나 많다. 회백질은 뇌의 활동을 하나의 활성화된 두뇌영역으로 제한하는 경향이 있고 회백질 정보는 뇌의 일부 영역에서만 처리되는데 반해 여성은 백질의 양이 남성의 10배에 달한다. 백질은 뇌의 중앙부와 연결되어 있다. 백질은 뇌 내의 여러 정보 처리 충추들 사이에서 서로 정보를 교환하고 연결해 준다.

남성이 특정 부위에 한정된 회백질 처리형 업무에 뛰어난 반면 여성은 여기 저기 분산되어 있는 백질 부위에서 정보를 통합하고 능력이 뛰어난 것도 이런 차이에서 비롯된다. 남성은 한 번에 한 가지 일에만 집중하는 경향으로 인해 “그냥 간단히 사실 관계만 말해.” 혹은 “지금은 바쁘니까 나를 귀찮게 하지 말아.”와 같은 반응을 보이고 여성은 남성과 달리 많은 어휘를 사용 여성의 뇌 여기저기로 분산되어 있는 백질 부위에서 정보들을 통합하고 융합하는 능력이 뛰어나다.

남성의 뇌는 현재 수행하고 완수해야 할 업무에만 집중할 수 있도록 설계되어 있어서 그런 업무를 달성하기 위해서 ‘쓸데없는’ 상호작용으로 ‘시간을 낭비’해서는 안 된다는 인식이 뿌리 깊이 박혀 있다. 남성은 특정 부위에 한정된 회백질 처리 업무에 뛰어나다 하고 한꺼번에 다양한 일을 처리해야 하는 상황에서 보다 능력을 발휘한다.

### 2) 혈류량

여성은 남성보다 뇌 혈류량이 15- 20%정도 많다. 혈류량 차이로 여성의 뇌는 남성의 뇌가 하지 못하는 활동을 수행할 수 있다는 사실에 대해 말하고 있을 뿐이다.

### 3) 뇌이랑(cingulate gyrus)의 혈류

대뇌변계(limbic system) 안에 있는 이 부위는 생활 속에서 얻은 ‘경험처리’를 하는 곳인

데 일반적으로 남성에 비해 여성에게서 뇌이랑 활동이 활발하게 일어난다. 여성의 뇌이랑은 남성보다 더 많은 정보를 보다 완벽하게 처리하기 때문에 여성들은 전후 관계와 관련된 정보를 예리하게 포착할 수 있다. 여성이 문장, 어조, 제스처, 얼굴표정, 회의, Tv광고, 동료와의 논쟁에서 남성과는 비교가 안 될 정도로 세심한 주의를 기울이는 것도 뇌이랑 작용 때문이다. 남성은 기억량, 업무 처리량 등 뇌이랑을 통한 경험 처리의 양이 여성만큼 많지 않다. 남성은 사실관계와 수치 분석을 통해 그리고 여성은 사람들의 상황분석을 통해 회사의 미래를 심도 있게 진단할 것이다.

#### 4) 편도체(amygdala)-분노

남성의 편도체는 여성보다 크다. 이런 구조가 남성의 뇌에서 뇌간을 향해 아래쪽으로 움직이도록 자극하면서 분노의 감정이 신체로 더 빨리 전달되는 것이다. 반면 여성은 자극이 대화 중추들이 몰려 있는 위쪽으로 향할 때가 많기 때문에 남성과 여성이 화가 났을 때 반응이 달라진다. 화나는 순간 남성의 신체는 분노를 느끼고 그것을 육체적으로 발산하려고 한다. 좀더 정확히 말하면 남성의 뇌는 언어를 통해 분노를 처리하려고 하지 않는다. 반대로 여성의 뇌는 언어적 자극을 많이 받는다. 뇌이랑과 해마상용기가 이런 활동에 관여 하면서 그녀가 저지른 실수 와 관련된 기억을 자극하고 그런 기억을 즉시 뇌에 보내서 내면화하게 된다.

#### 5) 해마상 용기(Hippocampus)

뇌에서 기억을 관장하는 주된 부위인 해마상용기는 여성의 뇌에서 중요한 역할을 한다. 이처럼 기억을 관장하는 일부 특정 부위는 남성보다 여성이 더 크며 해마상 용기에서 감정 및 감각 중추에 연결된 신경통로도 여성에게 더 많이 발견된다.

남성보다는 여성이 상대방의 얼굴 표정 및 그 의미, 몸짓, 여타 미묘한 신호들을 잘 포착한다는 사실을 알 수 있다. 여성은 나중에 업무 보고를 할 때도 협상 과정에서 자신이 목격한 내용을 훨씬 잘 기억한다.

#### 6) 뇌의 화학작용

남성과 여성의 뇌 차이는 구조와 혈류만이 아니라 화학작용에서도 나타난다. 뇌의 화학작용에서의 남성의 체내에 공격성과 세력권 유지습성과 관련된 화학물질인 바소프레신 vasopressin과 테스토스테론이 더 많이 분비되는 사실에서 알 수 있다. 일반적으로 남성의 혈액과 뇌에는 여성보다 10배 내지 20배 정도 많은 테스토스테론이 분비되는 반면 여성은 에스트로젠estrogen, 프로게스테론progesterone, 세로토닌serotonin, 옥시토신 oxytocin과 같은 화학물질이 많이 분비된다. 세로토닌은 충동을 억제시키고 옥시토신은 친밀감을 유발하

〈표 2〉 남성과 여성이 리더십 차이

여성리더	남성리더
귀납적 방법을 선호 - 사람들의 이야기, 의견, 주장을 모두 들은 후에 그 해결 방법을 마음속으로 결정하는 것이다. 자신이 필요로 하는 정보를 모두 수집	연역적 방법 - 남성은 해결책을 발견하면 그것을 곧바로 행동으로 옮길 때가 많다. 해당 데이터와 증거를 계속해서 점검해야 한다고 생각하는 것이다.
* 유대감을 형성할 때까지 계속 상호 작용을 확대하고 활발하게 유지하며 쌍방통행을 선호	* 상호작용을 일종의 거래로 여기는 경향이 있다. “이 사람과의 관계에서 무언가를 얻어내기 위해서는 나도 무언가를 제공해야 한다”라고 생각한다.
* 팀원들의 참여도가 높은 팀을 추구하는 경향이 있다. 그렇게 때문에 팀원들이 상호보완 관계를 이루게 할 방법을 찾으려고 애쓴다. 왕성한 옥시토신 분비가 이런 리더십 특성으로 나타난다.	* 남성들은 위계질서를 추구하지만 파괴하기도 한다. 그들은 동료들을 잠재적 경쟁자로 보고 항상 책임 관계에 초점을 맞추며 누군가를 배제하는 데 맞춰지기도 한다. 이것은 테스토스테론의 분비에서 기인하는 것 같다.
* 여성은 승진이나 제품 혹은 디자인 측면의 성과도 자랑스러워하지만 동시에 사람들과의 관계를 통해 자신을 규정하려고 한다.	* 원만한 대인관계보다 업무 성과와 수행도를 평가기준으로 삼으려는 경향이 있다.
* 다른 사람들과 함께 문제를 해결하는 것을 좋아한다.	* 혼자서 문제를 해결하거나 혼자 힘으로 자신의 능력을 입증할 수 있는 개인적 도전으로 여길 때가 많다.
* 개개인의 상이한 아이디어 속에 숨은 어떤 연관성이나 발전적 요소를 찾으려고 하는 경향이 있다. 한 조각 한 조각이 전체를 구성하는 일부분이 될 수도 있다고 생각하는 것이다.	* 궁극적인 목표를 향해 보다 신속하게 움직이고 싶어 한다.

출처: 연구자 재정리

는 물질이다.

왜 남성에게는 공격성, 공간 활용, 영역 유지 본능을 일으키는 화학물질이, 여성에게는 침착성, 대화를 유도하는 화학물질이 많은 것일까?

과학자들은 그 해답을 찾기 위해 인간이 100년 동안 수렵채집 생활을 하던 시대로 거슬러 올라갔다. 남성은 사냥은 공간 활용하고 물리적, 심리적 공격성을 필요로 하며 말이 필요치 않는 활동, 그리고 신경 활동이 자주 휴식 상태에 들어가는 것도 사냥의 특성과 깊은 관련이 있다. 사냥감이 나타날 때까지 오랜 시간을 기다려야 했으며 해가 저물면 사냥도 접어야 하기 때문이다.

반면 채집과 자녀 양육은 물리적 공격성보다는 감각적 욕구, 신호파악, 눈빛 교환, 언어를 통한 친밀감 형성, 개인들 간의 합의 도출을 필요로 하는 활동이다.

## 7) 남, 녀 뇌 차이 인지에 따른 리더십의 성과와 목표

남녀 뇌의 생물학적 특징을 이해하고 조직을 이끌어 갈 때 양성 균형의 리더십을 발휘할 수가 있는데 그 영향력을 몇 가지 살펴보면 첫째 성별 특성과 차이에 대한 이해가 높아져 주변의 남녀를 훨씬 잘 이해할 수 있게 된다. 둘째 성별 특성에 근거한 고유한 리더십의 세계를 경험하게 된다. 세째 회사의 경쟁력, 수익 증대로 이어지는 제품 설계와 마케팅 방법, 효과적인 직원 관리방법과 협상 기술을 알게 된다. 넷째 양성 균형의 리더십 실현이라는 기업 내부의 목표 달성이 보다 쉬어진다.

다섯째 급변하는 세계 경제와 기업 세계에서 남녀 관계에 대한 인식이 새롭게 개선될 수 있도록 돕는다.

## 8) 뇌 구조로 본 남성과 여성의 리더십차이

백질과 회백질, 뇌이랑, 편도체, 해마상 용기, 언어-감정 두뇌 중추, 특정 업무 수행 시 일어나는 남녀의 뇌 혈류 차이는 리더십 스타일에도 차이가 난다.

## 9) 남성리더에게 나타나는 기본특징

남성의 경험과 문화를 이해하는데 여성 중심의 가치 체계에 근거하여 남성 리더의 특징을 살펴보면 첫째 짧은 순간의 활동을 통해서도 동료들과의 유대감이 형성된다(등 두드려주기, 칭찬한다). 또 여성과는 달리 말이나 감정보다는 행동과 경쟁을 요하는 목표 달성을 통해 유대감이 형성된다.

둘째 명령하달, 정형화된 사고, 반복적인 행동을 통해 회사와 조직을 이끌어 가는데 초점을 맞춘다. 남성리더들은 직장 생활에 필요한 세부적 활동보다 기업의 생존에 필요한 구조 및 방법 등 거시적인 부분에 더 많은 관심을 기울인다. 셋째 실적을 높이겠다는 일념에 사로잡혀 감정을 무시한다. 심지어 타인의 감정을 상하게 하는 언행도 서슴지 않는다. 넷째 직원들의 위협 감수와 자립심을 유도한다. 다섯째 사람에게는 규율이 필요하다고 생각하고 또한 그것을 강제한다. 그리고 계속 능력을 시험하려고 한다. 여섯째 동료들에게 개인적, 집단적 취약성에 맞서 싸우도록 가르친다. 남성의 뇌 혈류에는 감정을 처리하는 호르몬이 많지 않기 때문에 일반적으로 남성 특히 남성 리더들은 감정적 취약성을 부정하거나 문제를 재빨리 해결해 버리는 둘 중 하나의 경향을 보인다.

일곱째 동료나 부하직원들에게 고위직에 오를 수 있을 정도로 강인하다는 것을 입증할 때까지 고위층의 생각에 따라야 하므로 자신의 생각과 감정을 무시하라고 가르친다. 여덟째 특정 업무와 활동을 통해 동료가 더 큰 조직에서 자신의 가치를 찾을 수 있도록 이끌어준다. 자꾸 움츠러들지 말고 직접 행동에 나서라고 격려해 주는 것이다.

## 10) 여성리더에게 나타나는 특징

여성의 경험과 문화를 이해하는데 남성 중심의 가치 체계에 근거하여 여성 리더의 특징을 살펴보면 첫째 항상 호기심을 갖고 사람들과 대화를 시도함으로써 동료와 유대감을 형성한다. 여성은 자신들이 갖고 있는 데이터를 서로 연결하며 공통된 경험을 공유하는 걸 좋아한다. 둘째 동료에게 실질적으로 도움이 될 수 있는 것을 최대한 많이 제공하려고 한다. 옥시토신이 많이 분비되고 언어-감정 능력이 뛰어난 여성 리더들은 직원들의 사기가 매일 매일의 업무 생산성에 얼마나 큰 영향을 미치는지 잘 알기 때문에 상대방이 필요로 하는 것을 정확히 파악하려고 애쓴다. 셋째 한 번에 여러 가지를 할 수 있는 복잡한 활동, 행동, 팀 개발을 중요시한다. 하나의 업무에만 매달리지 않고 다양한 업무로 리더십을 확대한다. 좌·우 반구 간에 끊임없이 정보교환이 이루어지는 뇌의 특성상 여성들은 다중 연결 활동을 중요시한다. 넷째 남성들이 감정을 행동만이 아니라 말로도 표현 할 수 있도록 끊임없이 유도한다. 다섯째 누군가 마음에 상처를 입었을 경우 현재 진행 중인 다른 목표들에 차질이 생기더라도 그 사람과 직접적으로 공감할 수 있는 방법을 찾는다. 여섯째 여성 리더들은 날마다 다른 사람들의 욕구를 파악하기 위해 개인적 시간을 포기하고 상대방의 직접적인 욕구에 집중하기 위해 자신의 일정 조정도 마다하지 않는다.

일곱째, 격려와 칭찬을 많이 해 줌으로써 동료의 능력 및 재능개발을 촉진한다. 여성이 높은 옥시토신 분비량과 쉽게 말로써 상대방을 격려하는 행동으로 인해 너무 많은 칭찬을 남발하기도 한다. 여덟째 동료가 정서적 고충과 스트레스를 해결할 수 있도록 도와주려고 한다. 그래야만 전체적인 유대관계가 돈독해질 수 있기 때문이다. 이렇게 남성들이 갖지 못하는 여러 가지 특징들을 여성들이 갖고 있는 것을 찾을 수 있다.

## 11) 협상에서의 남성과 여성간의 차이

기업의 성공은 리더들의 협상 능력에 달려 있다. 협상에서도 남성과 여성간의 차이를 살펴볼 수 있는데 즉 협상도 뇌의 작용과 관련된 활동이다. 협상에서 남성과 여성간의 차이를 살펴보면 첫째 여성은 남성에게 비해 감각 신호를 더 많이 포착하기 때문에 뇌에서도 감정지각 활동이 활발하게 일어난다. 이런 이유 때문에 여성은 협상 테이블에서 시간을 더 오래 끄는 것이다. 둘째 남성의 편도체는 덜 복잡한 언어 중추에는 신호를 많이 보내지 않지만 공간 또는 계산 중추에는 신호를 많이 보낸다. 남성들이 협상 테이블에서 사실관계를 더 중요시하고 감정적인 부분을 중요시 하지 않는 것도 이 때문이다. 셋째 다. 측두엽, 편도체 및 다른 뇌 부위의 얼굴 인식 활동은 남성보다 여성에게서 더 활발하게 일어난다. 넷째 여성은 남성과는 달리 협상에서도 사람과의 관계를 중요시 할 때가 많다. 여성의 뇌에는 감정 및 대인관계와 관련된 수많은 정보들이 드나들기 때문이다.

## 12) 회의 시간의 남성과 여성

양성 간 뇌의 패턴(화학작용) 차이에서 여성과 남성의 회의태도를 보면 첫째 남성의 뇌는 수시로 휴식 모드에 들어간다. 남성이 산만한 행동을 보이는 것은 자신의 뇌가 휴식 상태에 빠지지 않도록 스스로를 각성시키는 무의식적 반응일수가 있다. 그러나 여성은 자신들의 갖고 있는 데이터를 서로 연결하며 공통된 경험을 공유하는 것을 좋아한다. 둘째 남성의 뇌는 한 번에 하나씩 일을 수행하는 것을 원한다. 그러나 여성은 여러 가지를 할 수 있는 복잡한 활동, 행동을 중요시한다. 셋째 남성은 회의가 스트레스를 많이 유발할수록 남성의 테스토스테론 수치는 올라가게 되고 그러면서 남성들은 점점 더 경쟁적이고 공격적인 성향을 띄며 자신의 지위를 강화하게 되지만 여성은 회의에 대한 스트레스가 높아지면 여성의 옥시토신 수치도 더불어 상승한다. 그 결과 경쟁을 멀리하고 자꾸 ‘보살핌과 조화’와 같은 심리 상태로 돌아가려고 한다. 넷째 남성의 뇌는 태어날 때부터 공격성을 띠도록 설계되어 있다. 남성들이 종종 회의를 장악하려고 하는 것도 이 때문이다. 그러나 여성은 일반적으로 결과보다는 과정에 더 관심을 기울이기 때문에 양성 균형적인 리더라면 회의 진행 속도를 조절하고 암묵적이고 명시적인 규칙을 제시해야 한다. 이런 규칙이 있어야만 논의 시간을 적절히 조절하고 회의를 의도한 방향으로 진행할 수 있다.

## IV. 결론

지금까지 남녀의 리더십의 본질적 차이를 연구함에 있어서 일반적 리더십 이론과 뇌의 구조적, 과학적 이론들을 살펴보았다. 따라서 지금까지 뇌 구조적 사례 분석 결과를 보더라도 여성의 리더십은 남성의 리더십과 본질적으로 다르다는 것을 알 수 있다. 따라서 연구결과를 결론적으로 종합 정리해보면 첫째 여성리더는 유대감을 형성할 때까지 계속 상호작용을 확대하고 활발하게 유지하며 일방통행보다 쌍방향 소통을 선호하는 경향이 있다. 반대로 남성 리더들은 상호작용을 일종의 거래로 여기는 경향이 있다. 즉 남성은 무의식적으로 “이 사람과의 관계에서 무언가를 얻어내기 위해서는 나도 무언가를 제공해야 한다.”라고 생각한다. 둘째 여성 리더의 팀원들의 참여도가 높은 팀을 추구하는 경향이 있다. 그렇기 때문에 팀원들이 상호보완 관계를 이루게 할 방법을 찾으려고 애쓴다. 남성 리더들은 강력한 위계질서를 추구하지만 또 한편으로는 그런 위계질서를 파괴하기도 한다. 셋째 여성 리더들은 개개인의 상이한 아이디어들 속에 숨은 어떤 연관성이나 발전적 요소를 찾으려고 하는 경향이 있다. 한 조각 한 조각이 전체를 구성하는 일부분이 될 수도 있다고 생각하는 것이다. 반면 남성들은 궁극적인 목표를 향해 보다 신속하게 움직이고 싶어 한다. 물론 여성 리더도 독립적 작업이나 혼자서 수행해야 하는 작업을 즐기기도 한다. 그러나 일반적으로 다른 사람들과 별로 이야기를 나누지 않고 하루 중 대부분의 시간을 혼자서 묵묵히 업무

를 수행하는 것은 주로 남성 리더에게서 목격할 수 있는 현상이다. 반대로 여성은 지금까지 설명한 것처럼 뇌와 관련된 여러 가지 이유들로 인해 다른 사람들과 함께 문제를 해결하는 것을 좋아한다. 넷째 여성 리더는 문제를 해결하는데 귀납적 방법을 선호한다. 주변 사람들의 이야기, 의견 주장을 모두 들은 후 그 해결 방법을 마음속으로 결정하는 것이다. 반면 남성 리더는 문제해결에 연역적 방법을 사용하는 경향이 강하다. 여기에는 위험을 무릅쓰는 추측 활동도 많이 수반되지만 주로 연관된 데이터와 증거에 많이 의존한다. 남성은 여성과는 달리 데이터와 증거에 의존하는 이런 활동을 심각하게 생각하지 않으며 당연하게 받아드린다. 남성 리더는 원만한 대인관계보다 업무성과와 수행도를 평가 기준으로 삼으려는 경향이 있다.

다섯째 남성 리더들은 ‘지시형’에 가깝다. 이들은 일반적으로 여성 리더(물론 예외적인 여성도 있기는 하다)에 비해 직원들의 업무를 직접적으로 지시하고 명령하는 경향이 강하다.

여성 리더들은 ‘설명형’에 가깝다. 이들은 자신이 원하는 것을 설명하고 팀원들에게 어떤 식으로 목표를 달성해야 하는지 세세한 부분까지 알려준다. 특히 여성은 전두엽과 측두엽 부위의 언어 중추와 변연계의 감정 중추 간에 활발한 접촉이 일어난다는 사실이 이를 잘 뒷받침해준다.

따라서 이러한 결과를 바탕으로 본고의 시사점은 첫째 남성과 여성에 대한 성차를 통해 그들이 느끼는 것만 다른 것이 아니라 실제로 사람들을 이끄는 방식에도 차이가 있음을 시사해 주고 있다. 둘째 회의 진행과 협상 활동에 이르기까지 동료, 팀원들의 능력을 극대화할 수 있는 방안을 모색할 수 있게 했으며, 셋째 남성과 여성의 성 인지와 양성 균형의 리더십을 달성하는데 실용적인 통찰력을 얻게 된다. 넷째 시사점은 경영 및 리더십 분야에서 나타나는 성 차이를 제대로 인식하고 남성과 여성이 각자의 팀에서 양성 균형의 리더십을 벤치마킹한다면 조직은 물론 수익구조에도 큰 효과가 있을 것을 시사해 주고 있다.

이제 21세기는 여성의 시대다. 또한 감성의 시대이다. 또한 모든 조직은 실제적으로 카오스 조직(Chaos Organization) 상황이다. 따라서 이렇게 불확실하고 변화된 세계는 새로운 리더십을 요구하고 있다. 앞으로의 뉴 리더십은 조직 구성원으로서 개인의 본능인 창의성을 끌어내면서 동시에 이들 간의 관계를 중재할 수 있는 생태학적 상생, 공생의 원리를 토대로 하는 홀라키 리더십(Holarchy Leadership) 즉 전체성 리더십의 시대이다.

본 연구를 통하여 지금까지 리더십이나 조직관리를 고정관념에 의한 남성 리더 중심으로, 남성 위주로 상하계급의 수직적 위계조직 내에서 리더십이 주창되거나 연구되어 왔다. 그러나 뇌 과학적, 뇌 구조적 연구를 통해 조직과 공동체는 자연적 생명시스템처럼 자율권 부여(empowerment)와 협력과 협응, 배려와 소통을 통한 참여적, 수평적 관계를 위한 21세기 전체성 리더십이 여성이 남성보다 생물학적으로도 더 유의미하고 가능성이 있다는 것을 고찰하게 되었다.

## 참고 문헌

- 구연성(2004). 카리스마리더십이 동기부여적 자아개념과 직무성공에 미치는 영향. 박사학위논문. 경희대학교 대학원.
- 권영자(1992). 여성과 리더십. 한학사.
- 김동환(2011). 시스템사고. 선학사. 62.
- 김민정, 강윤희, 김경미, 김욱(2007). 여성정치인의 리더십. 인간사랑. 15.
- 김양희(2009). 여성, 리더 그리고 여성리더십. 삼성경제연구소. 72-73.
- 마이클 거리만, 바버라 애니스 지음, 조자연 역(2009). 회사속의 남과 여 그 차이의 심리학. 지식노마드. 33-124.
- 마지드 포투히, 서정아 역(2014). 좌뇌와 우뇌사이. 토네이도미디어그룹(주). 149.
- 메리케이에서, 임정재 옮김(2009). 핑크리더십. 씨앗을 뿌리는 사람.
- 민가영(2009). 여성학이야기. 책 세상.
- 박계홍, 김종술(2013). 변화와 혁신을 위한 리더십. 경기: 학현사.
- 박순애 엮음(2009). 여성리더들의 이야기. 중앙북스.
- 사이먼 배런코언, 김혜리, 이승복 역(2007). 그 남자의 뇌 그 여자의 뇌, 바다 출판사.
- 승현준(2014). 커넥툼, 뇌의 지도. 김영사. 8-9.
- 신경인문학연구회(2012). 뇌 과학, 경계를 넘다. 바다 출판사, 30-31.
- Simone de Beauvoir, 조홍식 옮김(1999). 제2의 성(상, 하). 을유문화사.
- 알바노에, 김미선 역(2011). 뇌 과학의 함정. 웅진씽크빅, 199.
- 앨런피츠·바바라피츠(2014). 말을 듣지 않는 남자, 지도를 읽지 못하는 여자. 김영사.
- 이상오(2006). 홀로스 사고. 서울: 지식마당. 60-61.
- (2008). 리더십 역사와 전망. 연세대출판부. 43-86.
- 이여봉(2010). 21세기 여성과 남성. 신정.
- 이시형(2010). 창조의 심장, 우뇌. 풀잎.
- 일리아 프리고진&이사벨 스텐저스 공저. 신국조. 혼돈으로부터의 질서. 서울: 자유아카데미.
- 장영란(2001). 신화속의 여성, 여성속의 신화. 문예출판사. 11-12.
- 전혜성(2007). 여자야망사전. 중앙북스.
- 정미현(2007). 여성신학이야기. 한들출판사.
- 제이콥 브로노우스키, 임경순(2011). 과학과 인간의 미래. 김영사.
- 제네비브 브라운, 조병남 옮김(2005). 여성리더십. 예영. 64-65.
- 최은수(2012). 넥스트패러다임. 서울: (주)미디어 그룹.
- 표춘미(2012). 리더십 스타일이 조직역량에 미치는 영향. 박사학위논문. 서강대학교.
- 한국여성연구소(사)(2004). 새 여성학강의. 도서출판 동녘. 59.

허전(2007). 남성과 여성의 리더십 비교. 박사학위논문. 부산대학교.

Bass, B. M. & Avolio, B. J.(2000). Multi-factor Leadership Questionnaire, (2Ed), Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5X-short. Published by Mind Garden, Inc. Binghamton University, N.Y. pp. 53-59.

Bass, B. M.(1986). Implications of a New Leadership Paradigm, Binghamton: School of Management, State University of New York.

Eagly, A. H. & Johnson B. T.(1990). *Gender and Leadership Style: A Meta Analysis*, Psychological Bulletin, 108(2), 233-256.

## ABSTRACT

### Structural Characteristics of the Brain That Make Gender Differences in Leadership study

Hong, Dhu-Yun\* · Youn, Chun-Sung\*\*

\*Ph. D, Majoring in HRD Leadership, Seoul Venture University

\*\*Professor, Majoring in HRD Leadership, Seoul Venture University

(Corresponding author) (E-mail: staryoun@hanmail.net)

Where does the difference between man's and woman's leadership come from? Is it derived from cultural differences or from unilateral norms and practices in male-dominated society? Or is it caused by differences in the brain structure?

When we study the brain structure from the images made by MRI, PET or SPECT scanning, we find that they clearly reveal the different characteristics between man and woman. The male brain contains 6.5 times more gray matter than the female brain, while the latter contains 10 times more white matter than the male brain. While information received in the gray matter is processed only in some parts of the brain, the white matter exchanges and connects information among many information processing nuclei in the brain. Because of these differences, information in the woman's brain moves actively among various nuclei, while information in the man's brain is limited to one or two movements between nuclei. In consequence, characteristics in leadership between man and woman are not governed by the place we live or culture we have; they are affected by the essential differences in the brain structure.

Therefore, this study will investigate the characteristics and differences of the brain that structurally and scientifically make differences between man's and woman's leadership.

**Key words** : Leadership, Structural Characteristics of the Brain